

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรัปชัน  
Ethical Leadership for Educational Administration  
in the Era of Digital Disruption

ณัฐริกาญจน์ คงแก้ว<sup>1</sup>, ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์<sup>2</sup>, มุจลินทร์ ผลกล้า<sup>3\*</sup>  
Nuttarikan kongkeaw<sup>1</sup>, Saruthipong Bhuwatvaranon<sup>2</sup>, Mudhalin Pholkla<sup>3\*</sup>

<sup>1,2</sup> สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

<sup>1,2</sup> Educational Administration Faculty of Education, Songkhla Rajabhat University

<sup>3</sup> คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

<sup>3</sup> Faculty of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University

\* Corresponding email: Erangeueyjujup@gmail.com

Received: 15 ธันวาคม 2568; Revised: 15 เมษายน 2569; Accepted: 16 กรกฎาคม 2569

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรัปชัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และอธิบายแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีจริยธรรมภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรมผ่าน 3 แนวทางสำคัญ ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ โปร่งใส และตรวจสอบได้ (2) การตัดสินใจเชิงบริหารบนพื้นฐานของความยุติธรรม โดยใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างรอบคอบ คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (3) การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โดยส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม และการคุ้มครองข้อมูล ผู้เขียนได้สังเคราะห์ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 3 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารสถานศึกษาให้เกิดความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลดิสรัปชันได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, การบริหารสถานศึกษา, ยุคดิจิทัลดิสรัปชัน

## ABSTRACT

This academic article on ethical leadership for educational institution administration in the era of digital disruption aims to examine, analyze, and explain the concept of ethical leadership and its application in enhancing both the effectiveness and ethical practices of educational administration within the context of technological change. The study employs a documentary research approach and synthesizes relevant bodies of knowledge.

The findings reveal that ethical leadership can be practically applied in educational administration through three key approaches: (1) establishing policies and visions grounded in integrity, transparency, and accountability; (2) making administrative decisions based on fairness by carefully utilizing data and digital technologies while considering their impacts on stakeholders; and (3) performing duties responsibly by promoting the ethical use of technology and data protection. Furthermore, the study synthesizes three core components of ethical leadership: integrity, fairness, and responsibility. These components serve as essential mechanisms for driving transparent, effective, and sustainable educational administration, enabling institutions to adapt successfully to changes in the era of digital disruption.

**Keywords:** Ethical Leadership, Educational Institution Administration, Digital Disruption Era

## บทนำ

ยุคดิจิทัลดิสรัปชัน (Digital Disruption) เป็นช่วงเวลาที่เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษาอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทาย ทั้งด้านการปรับตัวเชิงนวัตกรรม การบริหารจัดการข้อมูล และการรักษาคุณค่าเชิงจริยธรรมขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ และเอกชนที่ต้องรับผิดชอบการกำหนดนโยบายการบริหารบุคลากร การใช้เทคโนโลยี เพื่อการศึกษา และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่ยึดหลักความถูกต้อง ความโปร่งใส ความยุติธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนานวัตกรรมกับการธำรงไว้ซึ่งจริยธรรมในองค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความไว้วางใจ ส่งเสริมความร่วมมือ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร และคุณภาพการศึกษาในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของฟิลาออร์น ธรรมเพ็ชร และคณะ (2568: 4) ที่ชี้ให้เห็นว่าการบริหารบนพื้นฐานของคุณธรรม และจริยธรรมช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ และความผูกพันของบุคลากรในองค์กร

นอกจากนี้ ดิจิทัลดิสรัปชันยังส่งผลให้รูปแบบการบริหารสถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนไป โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูลขนาดใหญ่ในการตัดสินใจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดประเด็นด้านจริยธรรม เช่น การใช้ข้อมูลส่วนบุคคล ความ

เหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และความโปร่งใสในการบริหาร ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ควบคู่กับการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้เท่าทันดิจิทัล และมีจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิดของณัฐวุฒิ มนัสตรง และคณะ (2566:102) และจันทร์จิรา เหลลราช (2564:236 - 237) ที่กล่าวถึงความจำเป็นในการปรับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญดังกล่าว บทความนี้จึงมุ่งศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาในบริบทของดิจิทัลดิสรักชัน โดยมุ่งอธิบายให้เห็นอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารสามารถนำหลักความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบไปใช้ในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการบริหารจัดการเทคโนโลยี เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา ควบคู่กับการเสริมสร้างจริยธรรมในองค์กร

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของภาวะผู้นำ

วิรัตน์ ธรรมโหร (2564:22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่บุคคลใช้ศักยภาพส่วนตนในการชักนำ และกำหนดแนวทางแก่สมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาณุวัฒน์ บุญธัญกิจ (2564:28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชี้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ชี้แนวทาง ผู้ตาม และสถานการณ์ โดยสถานการณ์เป็นตัวกำหนดความเหมาะสมของบุคคลในบทบาทการชี้นำ ผู้ที่มีบทบาทดังกล่าวต้องสามารถสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าว และประสานความร่วมมือกับผู้อื่น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ปัทมวรรณ โชติกลาง (2566:20-21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชี้นำ และใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น โดยอาศัยทักษะและพฤติกรรมเชิงบวกในการสร้างแรงบันดาลใจ ความเต็มใจในการทำงาน รวมถึงความศรัทธา และความไว้วางใจในกลุ่ม พร้อมทั้งส่งเสริมแรงจูงใจภายใน การอุทิศตน และการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ตลอดจนสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล การแก้ปัญหา การปรับตัว และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร

กชพร อภิวัน (2567:9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลผู้กำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรต้องใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหาร เลือกแนวทางให้เหมาะสมกับบริบท พร้อมทั้งขับเคลื่อน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม มีความยืดหยุ่นทางความคิด ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ และกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นจนบรรลุเป้าหมาย

รัชนิวรรณ สุวรรณชัยรบ (2566:22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชี้นำ และกำกับการทำงานของบุคคลหนึ่งซึ่งมีบทบาทเหนือผู้อื่น เป็นพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความสามารถในการวางแผน กำหนดแนวทาง และสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความเชื่อมั่น ความศรัทธา และความสามัคคี บุคคลดังกล่าวสามารถสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ มุ่งไปในทิศทางที่สร้างสรรค์

Yukl (2013) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม การจูงใจพฤติกรรมของสมาชิก และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย

James M. Burns (1978) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง โดยมองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามยกระดับซึ่งกันและกันทั้งด้านแรงจูงใจและจริยธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงบทบาทของคุณค่าและจริยธรรมในภาวะผู้นำ

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำผู้เขียนพบว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลและศักยภาพของตนในการชี้นำ กำหนดทิศทาง สร้างแรงจูงใจ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมคุณค่าและจริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน

#### **ความหมายของจริยธรรม**

กัญญาวัค ไช้เพชร และจุฬารัตนภรณ์ ธนะแพทย์ (2565:4) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติอันดีงามของมนุษย์เป็นคุณลักษณะที่มีอยู่โดยธรรมชาติ และสามารถพัฒนาให้มั่นคงได้ผ่านระบบค่านิยม ศีลธรรม ปรัชญา วัฒนธรรม กฎหมาย และจารีตประเพณี ทั้งนี้แนวทางดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสม

ภาณุวัฒน์ บุญธัญกิจ (2564:30) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติที่ถือเป็นแบบอย่างของความถูกต้อง และความดีงามทั้งทางกาย วาจา และใจ เป็นแนวทางที่บุคคลในสังคม โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาควรยึดถือและนำไปปฏิบัติ เพื่อสะท้อนคุณธรรมภายในให้เห็นเป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดระเบียบ ความสงบ และความสุขในสังคม

วิรัตน์ ธรรมโหร (2564:26) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติอันเหมาะสมของมนุษย์ หมายถึง การแสดงออกทางพฤติกรรมที่ถูกต้อง และงดงาม ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคลตามธรรมชาติ

DeGeorge (2010: 13) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง จริยธรรมเป็นระบบของหลักการและค่านิยมที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในสังคมและในวิชาชีพ เพื่อให้สังคมดำรงอยู่อย่างมีความสงบและความสุข

Frankena (1973: 4) กล่าวว่า จริยธรรม หมายถึง ศาสตร์ที่ว่าด้วยการประเมินคุณค่าของการกระทำมนุษย์ โดยพิจารณาว่าการกระทำนั้นควรหรือไม่ควร ดีหรือเลว บนพื้นฐานของเหตุผล และหลักการทางศีลธรรม

จากการวิเคราะห์ความหมายของจริยธรรมผู้เขียนพบว่า จริยธรรม หมายถึง หลักความประพฤติ และพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม และงดงาม ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ตามธรรมชาติ และสามารถพัฒนาได้ผ่านค่านิยม ศีลธรรม ปรัชญา วัฒนธรรม กฎหมาย และจารีตประเพณี แนวทางดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกรอบสำหรับกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสม ชี้แนะแนวทางการตัดสินใจในการเลือกการกระทำที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเอง และสังคม ส่งผลให้มนุษย์สามารถดำรงชีวิตร่วมกันอย่างสงบเรียบร้อย และเกิดความสุข

#### **ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม**

นลินพร ชัยทาน (2568:296) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง การแสดงบทบาทของผู้นำที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ ทั้งในการตัดสินใจและการปฏิบัติ เพื่อสร้างความไว้วางใจ เป็นแบบอย่างที่ดี และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

กัญญาวัค ไช้เพชร และ จุฬารัตนภรณ์ ธนะแพทย์ (2565:55) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง คุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการดูแลอย่างเท่าเทียม

ปัทมวรรณ โชติกลาง (2566:23) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสร้าง อิทธิพล และจูงใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความเต็มใจ โดยยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรม และความเสมอภาค จนได้รับความเชื่อถือ และมุ่งประโยชน์ส่วนรวม

วิรัตน์ ธรรมโหร (2564:28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างมีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบ ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น และการยอมรับจากบุคลากร

ภาณุวัฒน์ บุญธัญกิจ (2564:34) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามหลักวิชาชีพ พร้อมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร ก่อให้เกิดความศรัทธา และความเชื่อมั่น เพื่อช่วยในการบริหารบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมผู้เขียนพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้บริหาร ที่สะท้อนความถูกต้อง ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ ทั้งในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน โดยมุ่งสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลในบทบาทนี้สามารถ โน้มน้าว และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมเหนือผลประโยชน์ส่วนตน การปฏิบัติในลักษณะนี้ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือ ความศรัทธา และการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร

#### **ความหมายของการบริหารสถานศึกษา**

ภาณุวัฒน์ บุญธัญกิจ (2564:20) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้มีบทบาท ชี้แนะแนวทาง และกำกับการดำเนินงานภายในสถาบันการศึกษา เป็นผู้ประสานงาน และสร้างแรงจูงใจ ให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งดูแลรักษางานขององค์กรให้มั่นคง และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561:26) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการจัดการกิจกรรมภายในสถาบันการศึกษา เป็นการดำเนินงานตามแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนที่มีระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และจริยธรรม สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม และมีความสุข การดำเนินงานดังกล่าวเกิดจากความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ ครู และผู้เกี่ยวข้อง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมรักษามาตรฐานความถูกต้อง และประสิทธิภาพตามข้อกำหนด

อนุจิรา ปันโย (2565:25) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และให้บริการแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินงานดังกล่าวมีเป้าหมาย เพื่อส่งเสริมความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน ตามเจตนารมณ์ และมาตรฐานของหลักสูตร ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวอาศัยการวางแผน การประสานงาน และการกำกับดูแลอย่างมีระบบ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ

Bush (2011: 1) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ และการดำเนินงานภายในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและคุณภาพทางการศึกษา

Sergiovanni (2009: 6) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การบริหารสถานศึกษาที่ไม่เพียงเป็น กระบวนการจัดการเชิงเทคนิคเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการเชิงคุณค่า (moral dimension) ที่ผู้นำต้องยึดหลักจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้เรียนและสังคม

จากการวิเคราะห์ความหมายของการบริหารสถานศึกษาผู้เขียนพบว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และให้บริการแก่สมาชิกในสังคม โดยมีเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนตามมาตรฐานของหลักสูตร การดำเนินงานดังกล่าวอาศัยการวางแผน การประสานงาน และการกำกับดูแลอย่างมีระบบ รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

#### **บทบาทภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น**

ธัญญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี (2567:130) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ในยุคดิจิทัลจำเป็นต้องมีความรู้ ความชำนาญ และวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาได้ทั้งปัจจุบัน และอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำลักษณะนี้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด พร้อมปฏิบัติตน ตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความศรัทธา และความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

นลินพร ชัยทาน (2568:300) กล่าวว่า การกิจหลักของผู้นำเชิงจริยธรรมในยุคดิจิทัล คือการรักษาสมดุลระหว่างการใช้นวัตกรรมกับการคำนึงถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ในระบบการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาผลกระทบทั้ง ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา

ไสว วีระพันธ์ และธีรภัทร ถิ่นแสนดี (2566:107-108) เสริมว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการ ขับเคลื่อนองค์กรท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องปรับมุมมองและวิธีการทำงานให้ สอดคล้องกับสภาพการณ์ และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งช่วยบูรณาการเครื่องมือดิจิทัลในการสอน และเสริม ทักษะให้ผู้เรียนใช้สื่ออย่างมีวิจารณญาณและจริยธรรม ซึ่งช่วยให้สามารถประเมิน จัดการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ อย่างเหมาะสม

จากการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้นผู้เขียนพบว่า ภาวะผู้นำมี บทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น เนื่องจากผู้บริหารต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงด้าน เทคโนโลยี และรูปแบบการเรียนรู้ที่ซับซ้อน และรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะตัดสินใจ และดำเนินงาน ด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และรับผิดชอบ พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับการจัดการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับศักยภาพผู้เรียน และความต้องการของสังคม การเป็นผู้นำในบริบทนี้จำเป็นต้องมีความรู้ ความชำนาญ และวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัย และก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น ปัจจัยกำหนดความสำเร็จขององค์กรในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น เนื่องจากช่วยให้การบริหารจัดการสามารถรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม

#### **ความซื่อสัตย์สุจริตต่อสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น**

ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่แสวงหาประโยชน์ส่วนตน ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลอย่างถูกต้อง เป็นแบบอย่างทางคุณธรรมแก่ครู และผู้เรียน ตัดสินใจอย่างยุติธรรม และกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ โปร่งใส และตรวจสอบได้ อันนำไปสู่ความเชื่อมั่น และความยั่งยืนของสถานศึกษา ปัทมวรรณ โชติกลาง (2566: 25) ระบุว่า ความซื่อสัตย์สุจริตเป็น รากฐานของการบริหารที่ยึดคุณค่า และศีลธรรม ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะประพฤติถูกต้อง น่าเชื่อถือ เคารพผู้อื่น รับฟัง และจงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ และประสิทธิผลขององค์กร

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เพื่อสร้างความเชื่อถือ แรงจูงใจ และความร่วมมือ ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน อันนำไปสู่การยกระดับคุณธรรม และความไว้วางใจ ซึ่งสามารถสะท้อนผ่าน ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่

1. ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การกำหนดนโยบาย และวิสัยทัศน์ที่ยึดหลักความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และ ความสามารถในการตรวจสอบได้ ตลอดจนการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปราศจากการแสวงหาประโยชน์ส่วนตน

2. ด้านการใช้ข้อมูล และเทคโนโลยี คือ ต้องใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง ไม่บิดเบือนผลการประเมิน ไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคล และมีจริยธรรมในการจัดการข้อมูลดิจิทัล

3. ด้านการเป็นแบบอย่าง คือ ผู้บริหารควรปฏิบัติตนด้วยความตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์ในการสื่อสาร และเป็น ต้นแบบทางคุณธรรมแก่ครู บุคลากร และนักเรียน

4. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คือ แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจบนพื้นฐานของความยุติธรรม และสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่ยึดถือความซื่อสัตย์เป็นค่านิยมหลักความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารในยุคดิจิทัลดิสรบชั้นมิใช่เพียงการ ประพฤติปฏิบัติอย่างโปร่งใสเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการสร้างระบบบริหารที่ตรวจสอบได้ ใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม

จะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรบชั้นมีความสำคัญ อย่างยิ่ง ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อถือ แรงจูงใจ และความร่วมมือ เพื่อนำองค์กรสู่เป้าหมายร่วมและยกระดับคุณธรรมใน องค์กร ทั้งนี้ ความซื่อสัตย์สุจริตสะท้อนผ่าน 4 มิติ ได้แก่ การบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และไม่แสวงหา ประโยชน์ส่วนตน การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างถูกต้อง เคารพสิทธิส่วนบุคคล การเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมในการ สื่อสาร และการตัดสินใจอย่างยุติธรรมควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดความซื่อสัตย์เป็นค่านิยมหลัก

#### **ความยุติธรรมต่อสถานศึกษายุคดิจิทัลดิสรบชั้น**

ในยุคดิจิทัลดิสรบชั้นที่สถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และความคาดหวังจากสังคม ความยุติธรรมของผู้บริหารถือเป็นหลักการสำคัญที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่น และเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา ผู้บริหารที่ยึดหลักความยุติธรรมจะสามารถบริหารจัดการทรัพยากร บุคลากร และกระบวนการทางการศึกษาได้อย่างสมดุล โปร่งใส และตรวจสอบได้ กัญญาวิศ ไขเพชร และจุฬารพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2565:56) กล่าวถึงความยุติธรรมต่อ สถานศึกษาเป็นแนวทางการบริหารที่เชื่อมโยงกับคุณค่าทางศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพทำให้ผู้นำปฏิบัติตนด้วยความ ถูกต้อง และเป็นที่ยอมรับในฐานของผู้มีเกียรติ และความน่าเชื่อถือ การแสดงบทบาทเช่นนี้ไม่เพียงแต่ส่งเสริมการยึดมั่นใน หลักจริยธรรมขององค์กร แต่ยังสร้างความเคารพ ความไว้วางใจ จากผู้ตาม อีกทั้งสามารถจูงใจให้บุคลากรมองประโยชน์ ส่วนรวมเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้านความประพฤติที่เป็นรากฐานให้ การบริหารจัดการบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน นลินพร ชัยทาน (2568:297) กล่าวถึงผู้นำที่ยึดมั่นใน ความซื่อตรง ความยุติธรรม ในการตัดสินใจ และการปฏิบัติ ผู้นำลักษณะนี้มุ่งสร้างความไว้วางใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ ตาม พร้อมยกระดับคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ร่วมงาน การใช้อำนาจจะดำเนินไปอย่างเหมาะสม มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม และสามารถชี้แนะให้ผู้ตามคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ความยุติธรรมของผู้บริหารในยุคดิจิทัลดิสรบชั้นสะท้อนออกได้ 4 มิติ ได้แก่

1. ด้านการบริหารงานบุคคล คือ ผู้บริหารต้องปฏิบัติต่อครู และบุคลากรอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ

2. ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร และงบประมาณ คือ ต้องจัดสรรทรัพยากรดิจิทัล และงบประมาณ เพื่อสนับสนุนการเรียนการสอนอย่างเท่าเทียม และไม่เอื้อประโยชน์เฉพาะกลุ่ม

3. ด้านการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล คือ ผู้บริหารควรใช้ข้อมูล เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง ไม่บิดเบือน ผลการประเมิน และไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของนักเรียน หรือบุคลากร

4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้เรียน คือ ต้องให้โอกาสผู้เรียนเข้าถึงการศึกษาอย่างเท่าเทียม ใช้เกณฑ์การประเมินผลที่ โปร่งใส และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างเสมอภาค

จะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้ความยุติธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชัน คือ การบริหารงานอย่าง โปร่งใส เท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ โดยใช้เกณฑ์การตัดสินใจที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และเคารพสิทธิของทุกฝ่าย ทั้งนักเรียน ครู และบุคลากร อันส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ความร่วมมือ และการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

#### **ความรับผิดชอบต่อสถานศึกษายุคดิจิทัลดิสรพ์ชัน**

ในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชัน การบริหารสถานศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม การศึกษาอย่างรวดเร็ว ความรับผิดชอบของผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง และสร้างความมั่นคงให้กับ องค์กรการศึกษา ผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบจะสามารถดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และยึดถือผลประโยชน์ของผู้เรียน และสังคมเป็นหลัก วิรัตน์ ธรรมโหร (2564:29) กล่าวถึงความรับผิดชอบต่อสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา เนื่องจากผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมให้แก่ผู้ตาม ส่งเสริมแรงจูงใจ และการเลียนแบบพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ สิ่งนี้ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมองค์กร ที่เน้นคุณธรรม และจริยธรรมอย่างยั่งยืน ส่งผลให้การบริหารจัดการของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูง และสามารถบรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์ ภาณุวัฒน์ บุญธัญกิจ (2564:38-39) กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา จำเป็นต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เนื่องจากการบริหารงานในโรงเรียนต้องอาศัยการตัดสินใจ และการสั่งการอย่างรอบคอบ การตัดสินใจดังกล่าวควรดำเนินไปอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับหลักความจริง ความดี และความสุขของบุคคล พร้อมทั้ง เคารพกฎระเบียบ ยึดมั่นในแนวทางสายกลาง และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญความรับผิดชอบของผู้บริหารในยุค ดิจิทัลสามารถพิจารณาได้ 4 มิติ ได้แก่

1. ด้านการบริหารจัดการองค์กร คือ ผู้บริหารต้องจัดการทรัพยากร บุคลากร และงบประมาณอย่าง มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษา

2. ด้านการใช้เทคโนโลยีและข้อมูล คือ ต้องรับผิดชอบต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม ปลอดภัย และไม่ละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของนักเรียน และบุคลากร

3. ด้านการเรียนการสอน และคุณภาพผู้เรียน คือ ผู้บริหารควรกำกับและสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยี ในการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เท่าเทียม และเข้าถึงได้สำหรับผู้เรียนทุกกลุ่ม

4. ด้านความสัมพันธ์ต่อสังคม และชุมชน คือ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยสร้างความร่วมมือกับ เครือข่ายภายนอก และนำทรัพยากรดิจิทัลมาใช้ เพื่อประโยชน์ต่อชุมชนและการพัฒนาการศึกษาโดยรวม

จะเห็นได้ว่า การประยุกต์ใช้ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชัน หมายถึง การปฏิบัติ หน้าที่อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้เรียน และสังคม มีการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม ใช้เทคโนโลยีอย่าง ปลอดภัย และส่งเสริมคุณภาพการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น ผู้เขียนพบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นความสามารถของผู้บริหารในการชี้นำการบริหารจัดการโดยยึดหลักคุณธรรม ความถูกต้อง และประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม กล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร อันนำไปสู่ความไว้วางใจ ความร่วมมือ และวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

ในการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ผู้บริหารควรบูรณาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมผ่าน 3 คุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต โดยปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง ความยุติธรรม โดยบริหารงานอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และใช้เกณฑ์ที่ชัดเจนในการตัดสินใจ และความรับผิดชอบ โดยตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาสถานศึกษา ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างปลอดภัยเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจึงเป็นรากฐานสำคัญในการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น ที่ช่วยสร้างมาตรฐานทางคุณธรรม ความเชื่อมั่น และการยอมรับจากบุคลากร พร้อมทั้งขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

จากแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้นที่ผู้เขียนได้รวบรวมข้อมูลพบว่าได้ข้อสรุปที่เกิดเป็นตารางสังเคราะห์ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น

| งานวิจัยที่สนับสนุน                                | ภาวะผู้นำ | ความซื่อสัตย์ | ความยุติธรรม | ความรับผิดชอบ | การบริหารสถานศึกษา | การเปลี่ยนแปลงยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น |
|----------------------------------------------------|-----------|---------------|--------------|---------------|--------------------|------------------------------------|
| 1. วิรัตน์ ธรรมโห (2564)                           | /         | /             | /            |               |                    |                                    |
| 2. ปัทมวรรณ โชติกลาง (2566)                        | /         | /             | /            | /             |                    |                                    |
| 3. กชพร อภิวัน (2567)                              | /         |               |              |               | /                  |                                    |
| 4. รัชนิวรรณ สุวรรณชัยรบ (2566)                    | /         | /             |              |               | /                  |                                    |
| 5. กัญญาวัค ไช้เพชรและจุฬาพรรณภรณ์ ธนะแพทย์ (2565) | /         | /             |              |               |                    |                                    |
| 6. ภาณุวัฒน์ บุญธัญกิจ (2564)                      | /         | /             | /            | /             | /                  |                                    |
| 7. นลินพร ชัยทาน (2568)                            | /         | /             | /            |               | /                  | /                                  |
| 8. สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561)                   | /         |               |              |               | /                  |                                    |
| 9. อนุจิรา ปันโย (2565)                            |           |               |              |               | /                  |                                    |
| 10. ธนญา ราชแพทยาคม และศิริรัตน์ ทองมีศรี (2567)   | /         | /             |              |               | /                  | /                                  |
| 11. ไสว วีระพันธ์ และธีรภัทร ถิ่นแสนดี (2566)      | /         | /             |              | /             | /                  | /                                  |
| 12. พิไลวรรณ ธรรมเพ็ชร และคณะ(2568)                |           | /             | /            | /             | /                  |                                    |
| 13. ณัฐวุฒิ มนต์ตรง และคณะ (2566)                  |           |               |              |               | /                  | /                                  |
| 14. จันทรีจิรา เหลลราช (2564)                      |           |               |              |               | /                  | /                                  |
| ความถี่                                            | 10        | 9             | 5            | 4             | 11                 | 5                                  |

จากตารางที่ 1 ผู้เขียนได้สังเคราะห์ตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และบริบทจากเอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถอธิบายตามความถี่ของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้ ประการแรก ภาวะผู้นำ พบว่ามีการศึกษาจำนวน 10 ท่าน ซึ่งสะท้อนว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นองค์ประกอบหลักที่ได้รับความสำคัญ โดยมุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนองค์กร ประการที่สอง ความซื่อสัตย์ พบว่ามีการศึกษาจำนวน 9 ท่าน แสดงให้เห็นว่าคุณธรรมด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้เป็นพื้นฐานสำคัญของการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่ข้อมูลมีความเปิดเผยมากขึ้น ประการที่สาม ความยุติธรรม พบว่ามีการศึกษาจำนวน 5 ท่าน สะท้อนถึงการบริหารอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร ประการที่สี่ ความรับผิดชอบ พบว่ามีการศึกษาจำนวน 4 ท่าน ซึ่งสะท้อนบทบาทของผู้บริหารในการรับผิดชอบต่อผู้เรียน องค์กร และสังคม รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประการที่ห้า การบริหารสถานศึกษา พบว่ามีการศึกษาจำนวน 11 ท่าน แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการองค์ประกอบด้านคุณธรรมและภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติจริงในสถานศึกษา และประการสุดท้าย การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง พบว่ามีการศึกษาจำนวน 5 ท่าน ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการปรับตัวของผู้บริหารให้สอดคล้องกับบริบททางเทคโนโลยี

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบพบว่า การบริหารสถานศึกษาในแนวคิดเดิมมุ่งเน้นโครงสร้าง ระเบียบ และประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารมีบทบาทในการสั่งการและควบคุมการดำเนินงานเป็นหลัก ขณะที่แนวคิดที่ผู้เขียนนำเสนอให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ควบคู่กับความโปร่งใส ความยุติธรรม การมีส่วนร่วม และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่มีทั้งประสิทธิภาพและความยั่งยืนในระยะยาว

## บทสรุป

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนถึงคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้บริหารที่ยึดมั่นในหลักจริยธรรม โดยผู้นำลักษณะนี้สามารถชี้นำ และสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มุ่งประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ อันเป็นรากฐานสำคัญในการเสริมสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และความร่วมมือภายในองค์กร เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นช่วงเวลาและเทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาเปลี่ยนแปลงกระบวนการทางการศึกษาอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีวิสัยทัศน์รอบด้าน ใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม และมีจริยธรรม สามารถปรับตัวและบริหารจัดการด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้เรียน บุคลากร และสังคมโดยรวม ผู้นำในบริบทนี้ต้องผสมผสานศาสตร์แห่งการบริหารเข้ากับศิลป์แห่งการนำ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพของเทคโนโลยีกับคุณค่าความเป็นมนุษย์ การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเข้าสู่การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลง เป็นการเชื่อมโยงหลักคุณธรรมกับกระบวนการจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างระบบบริหารที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินงานบนฐานของคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ

การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้นจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ และรักษาสสมดุลระหว่าง ความก้าวหน้าทางดิจิทัลกับคุณค่าทางจริยธรรม

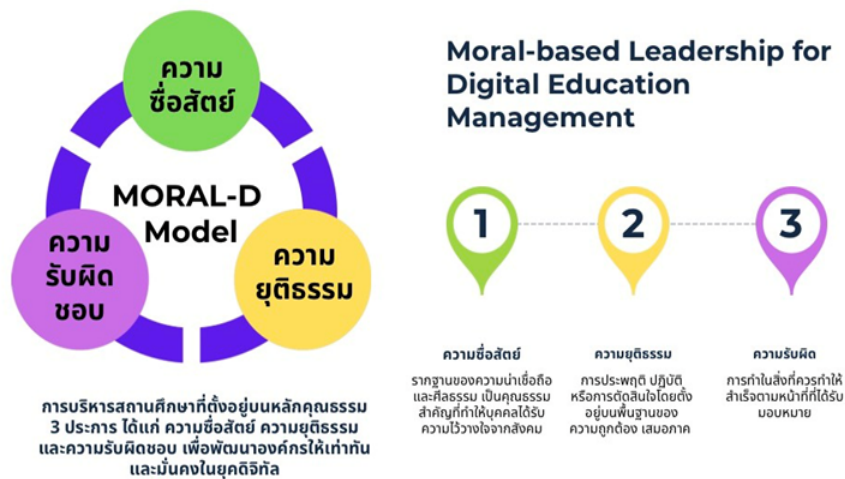
## ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย กำหนดนโยบายระบบตรวจสอบและประเมินความโปร่งใสแบบดิจิทัล ควรมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลการดำเนินงานผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น ระบบประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสออนไลน์ (Digital Transparency Assessment) เพื่อสร้างกลไกการมีส่วนร่วมจากครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนในการตรวจสอบการบริหารงานของสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะเชิงการบริหารสถานศึกษา พัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลควบคู่กับจริยธรรมในการบริหาร ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน การบริหารข้อมูล และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งคำนึงถึงกฎเกณฑ์ด้านความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคล (Data Privacy) และการใช้เทคโนโลยีอย่างรับผิดชอบ

## องค์ความรู้ใหม่

ผู้เขียนได้พบองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์ คือ รากฐานของความน่าเชื่อถือและศีลธรรม เป็นคุณธรรมสำคัญที่ทำให้บุคคลได้รับความไว้วางใจ 2) ความยุติธรรม คือ การประพฤติปฏิบัติ หรือการตัดสินใจโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความถูกต้อง เสมอภาค โดยพิจารณาจากเหตุผล และ3) ความรับผิดชอบ คือ การทำในสิ่งที่ควรทำให้สำเร็จตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ซึ่งการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมถือเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทาง และคุณภาพของการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้นที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และซับซ้อน ผู้บริหารจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือในองค์ความรู้ และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีจริยธรรม ทำให้ผู้บริหารสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความโปร่งใส ยั่งยืน และสามารถปรับตัวได้อย่างมีคุณธรรม โดยสรุปเป็นรูปแบบโมเดลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลดิสรพ์ชั้น ตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้



ภาพที่ 1 โมเดล “MORAL-D Model” (Moral-based Leadership for Digital Education Management)

ความหมาย: การบริหารสถานศึกษาที่ตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม 3 ประการ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาองค์กรให้เท่าทัน และมั่นคงในยุคดิจิทัล

ที่มา : ญัฐริกา ญจนน์ คงแก้ว (2568)

### เอกสารอ้างอิง

- กขพร อภิวัน. (2567). *ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในการรับรู้ของครู อำเภอเวียงสา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1. มหาวิทยาลัยพะเยา.*
- กัญญาภัค ไชเพชร และ จุฬารัตนภรณ์ ธนะแพทย์. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21. วารสาร มจร อุปธิตรศน์, 7(2), 51–64.*
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2564). *การปรับเปลี่ยนสู่ดิจิทัลและผลกระทบต่อองค์กร. วารสารวิชาการ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (มนุษยศาสตร์สาร), 22(1), 227–238.*
- ญัฐภูมิ มั่นสตรง และคณะ. (2566). *การปรับเปลี่ยนองค์กรทางการศึกษาสู่ยุคดิจิทัลดิสรพ์ขึ้น. วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 8(2), 100–101.*
- ธณญา ราชแพทยาคม และ ศิริรัตน์ ทองมีศรี. (2567). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัลของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางกะปิ. วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน, 6(1), 117–132.*
- นลิน ชัยทาน. (2568). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล [เอกสารนำเสนอ]. การประชุมวิชาการ และนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8 ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.*

- ปัทมวรรณ โชติกลาง. (2566). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิไลวรรณ ธรรมเพชร และคณะ. (2568). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมผู้บริหารกับการบริหารสถานศึกษาของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วารสารสถาบันพอธิ, 2(5), 2-3.*
- ภาณุวัฒน์ บุญธัญกิจ. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานครตามทัศนะของผู้บริหารและครู* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- รัชนิวรรณ สุวรรณชัยรบ. (2566). *ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสกลนคร* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิรัตน์ ธรรมโหร. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อการบริหารเชิงพุทธของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). *การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 10(2), 934-944.*
- ไสว วีระพันธ์ และ อธิภัทร ถิ่นแสนดี. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรยุควิถีใหม่. วารสารการบริหารการศึกษา มมร. วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 3(1), 99-109.*
- อนุจิรา ปันโย. (2565). *การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1* [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ ศึกษาศาสตร์]. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage.
- DeGeorge, R. T. (2010). *Business ethics* (7th ed.). Pearson.
- Frankena, W. K. (1973). *Ethics* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The principalship: A reflective practice perspective* (6th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.